

**1º CONGRESSO DE ESTUDOS RURAIS**  
**TERRITÓRIO, AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO**

**O Estado Actual da Produção Florícola em Trás-os-Montes e Alto Douro**

**António José Gonçalves Fernandes**

Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior Agrária

**Resumo**

Na região agrária de Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD), a produção de flores surge como uma actividade agrícola em franco desenvolvimento cujo vector crescimento assenta na penetração de mercados. Apesar das condições climáticas adversas, da concorrência nacional e comunitária e do forte poder negocial dos clientes, o aumento do poder de compra do consumidor e a disponibilidade de fundos comunitários surgem como oportunidades que os jovens agricultores não querem desperdiçar. Na sequência de tal desenvolvimento, a produção de flores em TMAD tem vindo a aumentar, com excepção de 1997. Contudo tal evolução está ainda aquém das expectativas dos floricultores uma vez que as vendas efectivas representam, sensivelmente, 50% das vendas previsionais. Para evitar os efeitos nefastos do clima, a floricultura transmontana desenvolve-se em estufas e assenta, essencialmente, na monocultura do cravo. A sua produção é vendida, em grande parte, a empresas espanholas da Galiza que são, simultaneamente, clientes e fornecedores dos floricultores. Para além do mercado da União Europeia, os floricultores actuam também no mercado nacional e regional fazendo uso da distribuição intensiva, selectiva e exclusiva consoante os mercados nos quais actuam. Embora com alguns problemas, a floricultura transmontana apresenta uma dinâmica que permite perspectivar a continuação do seu desenvolvimento, surgindo a inovação, o desenvolvimento do mercado, o crescimento concentrado e o desenvolvimento do produto como estratégias alternativas capazes de modelar o futuro da produção florícola transmontana.

**Abstract**

In the agrarian region of Trás-os-Montes and Alto Douro (TMAD), the production of flowers appears as an agricultural activity in frank development whose vector growth seats in the penetration of markets. Despite adverse climatic factors, the national and communitarian competition, the strong business power of the customers, the increase of the purchase power of the deep consumer and the availability of communitarian funds appear as chances that the young agriculturists do not want to waste. In the sequence of such development, the production of flowers in TMAD has come to magnify, with 1997 exception. However such evolution is still on this side of the expectations of the floriculturists because effective sales represent, significantly, 50% of previsual sales. To prevent the ominous effect of the climate, the TMAD floriculture is developed in greenhouses and seats, essentially, in the monoculture of carnation. Its production is sold, to a large extent, the Spanish companies of the Galiza who are, simultaneously, customers and suppliers of the floriculturists. Beyond the market of the European Union, the floriculturists also act in the national and regional markets making use of the intensive, selective and exclusive distribution consonant the markets in which they act. Although with some problems, the TMAD floriculture presents an investment dynamics that allows to perspective the continuation of its development, appearing the innovation, the development of the market, the intent growth and the development of the product as capable alternative strategies to shape the future of the TMAD flower production.

## **Introdução**

O facto da actividade florícola diferir grandemente dos sistemas tradicionais de agricultura na região de TMAD contribuiu, de forma decisiva, para a realização do estudo que serve de base a esta comunicação escrita pois, nesta perspectiva, a floricultura surge como uma actividade que, segundo Bourgeois (1991), tem um carácter inovador.

Outro aspecto relevante é o facto da actividade se enquadrar perfeitamente nos objectivos da Política Agrícola Comum na medida em que a opção pela actividade permite fazer uso da diversificação e, dessa forma, tornar os agricultores menos dependentes das actividades ditas tradicionais.

Apesar da proliferação de estufas a que se assistiu durante a década de 90, pouco foi feito para se estudar a situação da floricultura em TMAD. Grande parte da informação disponível provinha da observação directa por parte de consultores. Existia apenas um estudo, levado a cabo por Gerry e Koenhen (1997) que pretendia apurar o perfil dos agricultores envolvidos na expansão da actividade, bem como do investimento efectuado. Para o levar a cabo tal estudo, recolheram dados qualitativos e quantitativos a partir de declarações de intenção, ou seja, de projectos de investimento submetidos e aprovados pelo IFADAP (Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas) entre 1990 e 1995.

Assim, dado o interesse que a actividade tem vindo a despertar, pareceu apropriado examinar a prática da floricultura numa perspectiva alargada e real. Tal foi feito por Fernandes (1999) e, na sequência desse estudo, surge esta comunicação escrita que pretende contribuir para o conhecimento do estado actual da actividade no que diz respeito a: floricultores, explorações, instalações, produção, marketing e vendas, investimento, financiamento e competitividade.

## **Metodologia**

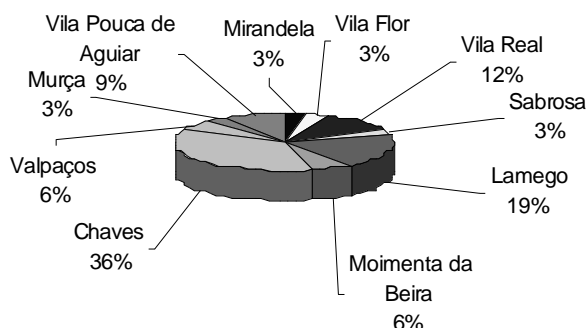
Depressa se decidiu que a análise extensiva era o método mais adequado por permitir a análise de uma amostra representativa do universo de floricultores da região, facultando a obtenção de informação a partir do maior número possível de floricultores. Esta premissa acabou por dar forma ao estudo pois apesar do questionário enviado pelo correio apresentar algumas vantagens, segundo Quivy e Campenhoudt (1992) e Kotler e Armstrong (1991), esta técnica limita a taxa de

resposta. Pelo contrário, a entrevista permite aumentar o número de respostas e a obtenção de respostas mais fiáveis. Consequentemente, optou-se pela abordagem através da entrevista.

De acordo com Ghiglione e Matalon (1992) foi elaborada uma entrevista estruturada com 6 páginas que incluía questões formuladas e ordenadas antecipadamente para conduzir os inquiridos a escolher, de uma série de hipóteses previamente estabelecidas, a situação que melhor exprimia a sua realidade. Para além disso, para se conhecer a opinião do floricultor relativamente a determinada questão foi utilizada uma escala gradativa que variava entre 1 (nada importante) e 6 (muito importante). O guião de entrevista continha questões acerca do floricultor, exploração, instalações, produção, marketing e vendas, investimento, financiamento e competitividade. Verificou-se através de um teste piloto que, apesar de longa, a entrevista tomava apenas 45 minutos do tempo do floricultor.

Uma amostra aleatória composta por 36 floricultores foi construída com base na lista telefónica, anuários horto-frutícolas e contactos pessoais dada a impossibilidade de a retirar de listagens existentes quer no IFADAP quer na DRATM (Direcção Regional de Agricultura de Trás-os-Montes).

Para Kotler e Armstrong (1992), apesar de amostras maiores proporcionarem resultados mais credíveis, considera-se representativa uma amostra constituída por pelo menos 1% da população. Por isso, e dado que a amostra representa cerca de 26% da população em estudo pode-se afirmar que, quanto à dimensão, é representativa. Segundo Gerry e Koenhen (1997) a população é homogénea pelo que, também a distribuição espacial que se pode observar na Fig. 1, lhe confere representatividade na medida em que se pode esperar que a amostra apresente características idênticas às do universo.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 1 - Distribuição espacial da amostra**

A resposta dos floricultores transmontanos foi excelente já que apenas 1 floricultor recusou responder invocando indisponibilidade para ser entrevistado. Pode-se questionar o facto de apenas se entrevistarem os floricultores, o que pode enviesar os resultados. No entanto, obtém-se uma perspectiva única, isto é, a perspectiva de quem produz flores. Por isso, quem melhor que os floricultores poderia fazer uma análise da actividade florícola?

### **Apresentação dos Resultados**

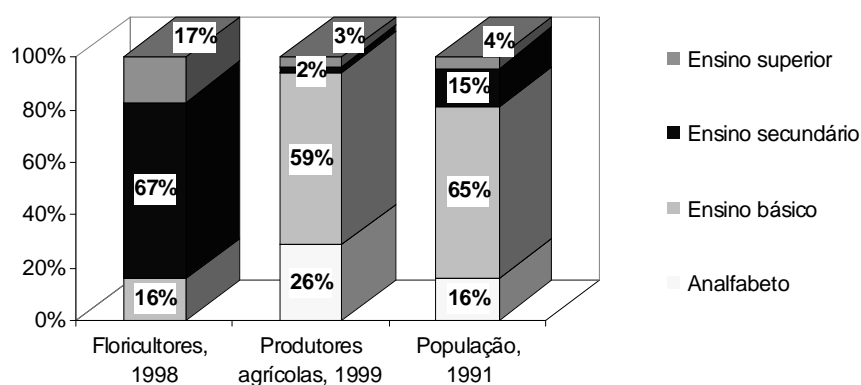
Como se pode ver na Fig. 1, 67% das respostas foram obtidas no eixo Lamego - Vila Real - Chaves, onde esta actividade surge com mais frequência, indo de encontro à tendência identificada por Gerry e Koehnen (1997) e diferindo apenas no que diz respeito ao concelho de Mirandela, onde não foi possível encontrar mais do que um floricultor, apesar de terem sido visitadas um total de cinco estufas, das quais 4 se dedicavam exclusivamente à horticultura. Actividade esta bastante importante não só em Mirandela, mas também noutros concelhos da sub-região da Terra Quente. (Gonçalves citado em Cepeda, 1989).

#### *Floricultor, exploração e recursos humanos*

Os floricultores transmontanos são, na sua maioria, do sexo masculino (75%). Geralmente, são jovens agricultores (83%), isto é, possuem entre 18 e 40 anos. Apenas 17% têm entre 41 e 64 anos, sendo de salientar a inexistência de agricultores com mais de 65 anos diferindo das estatísticas do INE (2001) segundo as quais cerca de 38% dos agricultores transmontanos têm mais de 65 anos. Esta circunstância é reveladora de grande contraste que poderá ter a ver com o facto da floricultura ser uma actividade inovadora, com um carácter diversificador e que, como tal, entra em ruptura com os sistemas tradicionais de agricultura praticados na região.

Relativamente ao binómio educação/formação verifica-se que 92% dos inquiridos possuem formação formal, isto é, possuem curso de formação profissional devidamente certificado. Esta situação é natural atendendo à obrigatoriedade da frequência de cursos de empresário agrícola sempre que se submetam planos de melhoria ao IFADAP cujo montante exceda os 5000 x 10<sup>3</sup> esc. Quanto ao nível educacional, verifica-se a existência de habilitações literárias superiores às da população em geral e dos produtores agrícolas em particular. Como se pode ver na

Fig. 2, 84% dos floricultores possuem o ensino secundário ou superior, atingindo este último a cifra de 17%. Assim, pode-se dizer que os floricultores possuem habilitações superiores à média regional e, inclusivamente, nacional (28%), onde o ensino secundário e ensino superior representavam, em 1991, 21% e 7%, respectivamente. Outro aspecto que reforça estes resultados é o facto de não existirem floricultores analfabetos.



Fonte: INE, 1993, Fernandes, 1999 e INE, 2001.

**Figura 2 – Nível educacional dos floricultores transmontanos**

Os floricultores são, em geral, agricultores individuais (83%), associando-se em apenas 17% dos casos. Dos agricultores associados, todos adoptam a forma jurídica de sociedades civis sob a forma comercial. Regra geral, o agricultor exerce a sua actividade a título principal (92%), isto é, gasta mais de 50% do seu tempo a desenvolver esta actividade, donde retira mais de 50% do seu rendimento (Ministério da Agricultura, 1995), provando que a floricultura é uma actividade com viabilidade económica.

Relativamente à forma de exploração, as explorações florícolas comportam-se como as tradicionais já que 67% das explorações são do tipo familiar, ou seja, mais de 50% da mão-de-obra necessária à exploração é de origem familiar. Note-se que esta característica não é apanágio apenas da actividade agrícola já que, segundo Gallo e Ribeiro (1996), as empresas familiares são a forma predominante de organização do tecido empresarial das economias modernas, sendo responsáveis por uma fatia substancial do PIB (Produto Interno Bruto) e de um importante volume de emprego e exportações.

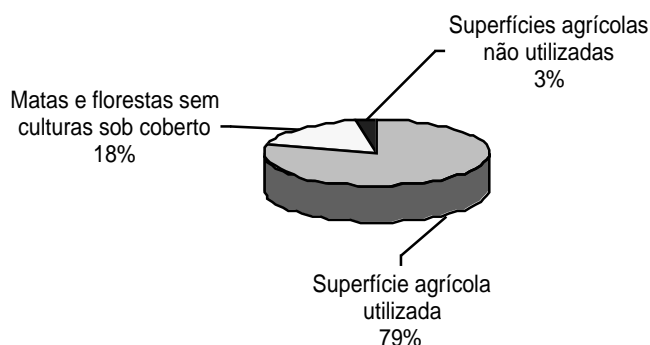
A exploração por conta própria é predominante, representando 85% do total das explorações. Para Cepeda (1985), este facto contribui para o desenvolvimento sócio-económico que será tanto maior, quanto maior for o número de explorações por conta

própria devido à maximização do uso dos factores de produção por parte do empresário. O arrendamento é praticado por apenas 17% das explorações o que permite, ainda segundo o mesmo investigador, reduzir o absentismo nesta actividade possibilitando, simultaneamente, a obtenção de rentabilidades médias ou altas.

Para Avillez e outros (1988) as explorações podem ser caracterizadas em função do trabalho, o qual pode ser classificado quanto à sua origem, tempo de permanência e natureza das tarefas. Assim, quanto à sua origem, o trabalho caracteriza-se pela existência de mais mão-de-obra assalariada (56%) do que familiar (44%) representando, em média, 1,53 e 1,2 UHT (Unidade Homem Trabalho) por exploração. Quanto ao tempo de permanência da mão-de-obra na exploração, 77% das UHT apresentam um carácter permanente representando, em média, 2,1 UHT por exploração. A mão-de-obra eventual representa apenas 23%, sendo a sua média de 0,63 UHT. Esta é usada, essencialmente, aquando do corte das flores por ser uma época em que, dado o grande volume de trabalho, a procura deste factor de produção é maior. Finalmente, quanto à natureza das tarefas executadas, verifica-se a pouca importância atribuída ao trabalho directivo, representando apenas 13%, o que traduz uma média bastante inferior (0,35) à registada pelo trabalho não directivo (2,33). Nota-se, por isso, uma preponderância das tarefas sobre a gestão, o que se poderá traduzir-se em prestações menores por parte das explorações florícolas.

Cada exploração tem em média 2,4 trabalhadores permanentes, sendo que 73% são do sexo feminino e apenas 27% do sexo masculino. Note-se que a proporção registada pelo INE (2001) para os produtores agrícolas é de 23% e 77%, respectivamente. Por isso, pode dizer-se que a tendência regional se inverte quando considerada apenas a floricultura. A justificação poderá residir no carácter inovador da actividade, concorrendo para uma maior taxa de actividade das mulheres no sector primário. Grande parte dos trabalhadores permanentes (55%) pertencem ao escalão etário dos jovens agricultores, estando os restantes 45% englobados na classe dos 41 a 64 anos. Assim sendo, a média de idades é de 40 anos, sendo esta bastante superior à registada pelos floricultores (33 anos). Também relativamente ao binómio educação/formação existem diferenças substanciais, as quais se pautam por uma formação formal incipiente (14%), sendo predominante a formação adquirida através da experiência profissional. A tendência mantém-se quando analisado o nível educacional já que 69% dos trabalhadores permanentes possuem apenas o ensino básico, representando o ensino secundário e superior, 27% e 5%, respectivamente.

Relativamente à terra, verifica-se que as explorações florícolas se caracterizam por terem, maioritariamente, uma pequena dimensão (0 a < 1 ha), chegando a representar 75% das explorações. Nenhuma tem mais de 20 hectares, cabendo às classes 1 a < 5 ha e 5 a < 20 ha, 17% e 8%, respectivamente. Apesar de Alves (1995) referir que a atomização do sector primário em múltiplas pequenas unidades constitui um grande entrave à melhoria das condições de vida dos agricultores, a floricultura surge como uma actividade com características próprias que lhe permite minorar ou eliminar tais entraves resultantes da estrutura fundiária que caracteriza a região. Contrariamente, verifica-se a inexistência de explorações muito fragmentadas a dedicarem-se à floricultura. De facto, apenas 8% têm entre 10 e 20 blocos, sendo que 92% das explorações têm apenas entre 1 a 3 blocos. De salientar que as explorações mais fragmentadas utilizam apenas alguns blocos para a instalação das estufas, ficando os restantes em pousio ou, dada a sua pobre qualidade, são vulgarmente ocupados com matos e floresta.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 3 – Distribuição da superfície total nas explorações florícolas**

Como se pode ver na Fig. 3, a SAU (Superfície Agrícola Utilizada), sendo constituída pela terra arável, culturas permanentes, pastagens permanentes e horta familiar, é a mais representativa (79%). Relativamente à área média de SAU por exploração verifica-se a existência de valores muito baixos (0,84 ha), resultado de uma estrutura fundiária caracterizada pelo minifúndio. No entanto, é de notar que a floricultura é uma actividade que não é condicionada por esta característica, tão própria da agricultura transmontana, na medida em que é pouco intensiva no factor terra. A ocupação da SAU reparte-se entre a terra arável (47%), as culturas permanentes (52%) e a horta familiar (1%), podendo-se afirmar que os floricultores se

especializaram na floricultura pois a terra arável é usada para pousio e as culturas permanentes correspondem à cultura florícola.

A área média por exploração da cultura florícola cifra-se em 0,43 ha, verificando-se que inexistência de grandes diferenças face à média nacional (0,53 ha) referida pelo IEADR (1995). Outra característica marcante deste tipo de exploração é a grande proporção de área irrigada (61%), diferindo significativamente da realidade agrícola regional, onde predomina o sequeiro (80%). Por fim, pode-se afirmar que o grau de mecanização é bastante baixo já que apenas 17% dos floricultores possui tractor. Apesar disso, demonstra-se que as máquinas são usadas racionalmente já que, não existindo grande necessidade em mobilizar o solo, a grande maioria (83%) recorre ao aluguer de máquinas. Para além disso, a pequena dimensão aconselha ao uso de máquinas de menor potência, indo a preferência dos floricultores para os motocultivadores.

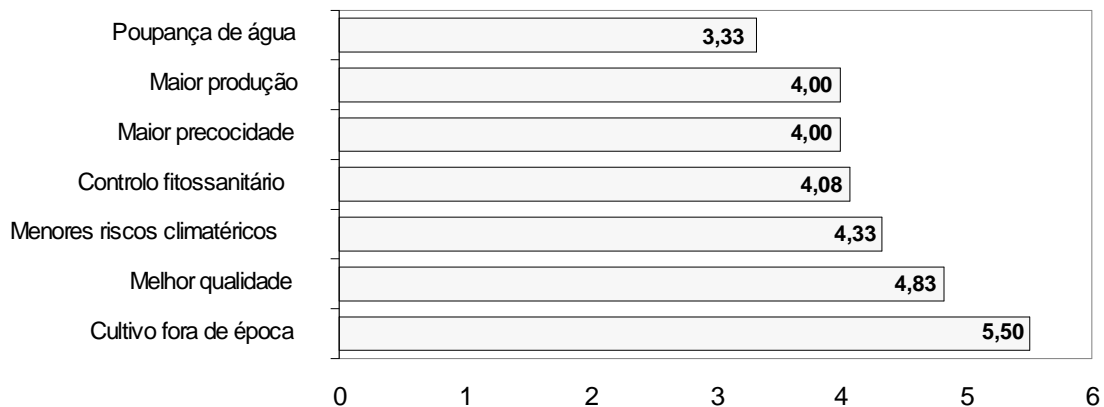
### *Instalações*

Segundo Portela e outros (1992), apesar da existência na região de alguns micro-climas que contribuem para a formação de zonas homogêneas, o clima continental é característico da região, apresentando grandes *déficits* de água nos meses mais quentes, humidade relativa baixa e grandes amplitudes térmicas. Para controlar os factores climáticos usam-se estufas que permitem a obtenção de condições óptimas para o desenvolvimento da floricultura. É claro que, para isso, o floricultor tem de suportar investimentos que países terceiros como a Tailândia (Handley, 1992) e Tanzânia (Wallengren, 1997) não têm de fazer já que possuem vantagens comparativas que lhes permitem ser mais competitivos. Devido à adversidade do clima todos os floricultores usam estufas, no entanto 17% dos floricultores transmontanos estão a experimentar a produção ao ar livre. Tal situação denota também, por comparação com dados do IEADR (1995), a perda de vantagem comparativa para as regiões do litoral português onde se verifica que a cultura florícola em estufas, ar livre e abrigos de sombra representa 60, 37 e 35%, respectivamente.

Em TMAD, 83% dos floricultores usam estufas climatizadas. Destes, 20% apenas usam aquecimento, sendo que 80% utilizam sistemas que combinam o aquecimento e a ventilação. Portanto, nota-se o predomínio de sistemas mais baratos em detrimento de sistemas mais sofisticados e caros referidos por Matallana e Montero (1995), como a refrigeração, a ventilação forçada ou a humedificação.



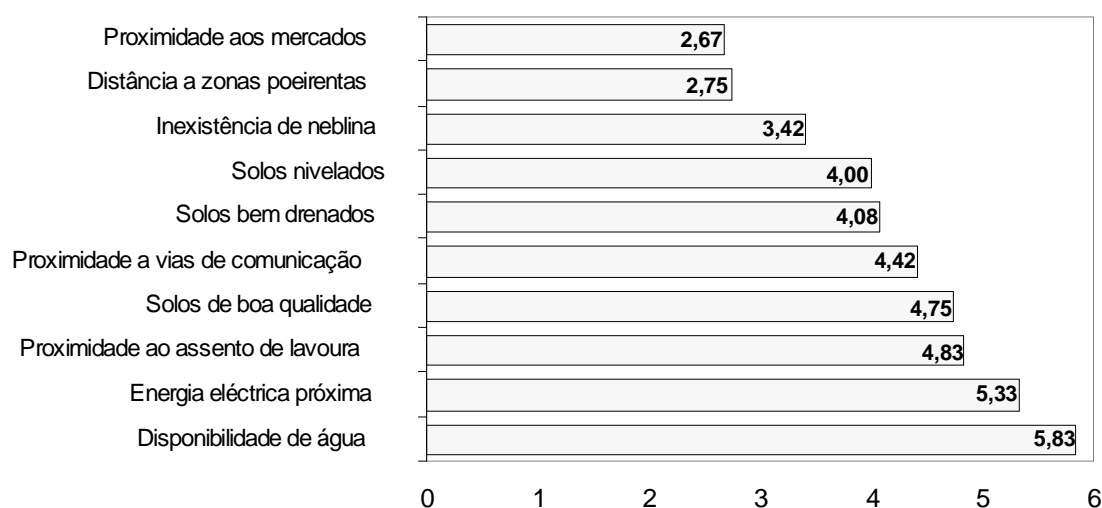
Quanto às vantagens do uso de estufas, indicadas por Cermeño (1990), os floricultores consideram que o cultivo fora de época é o factor preponderante, sendo a qualidade um factor considerado importante, a que não será alheio o facto desta ser um dos principais objectivos da OCM (Organização Comum de Mercado) a que Lança (1987) faz referência. Por fim, a poupança de água é a vantagem que o uso de estufas pode proporcionar ao floricultor com menor importância, tal como se pode ver na Fig. 4 abaixo indicada.



Fonte: Fernandes, 1999

**Figura 4 – Importância das vantagens do uso de estufas**

Relativamente às desvantagens do uso de estufas apontadas por Cermeño (1990) verifica-se que a disponibilidade de água e a proximidade da energia eléctrica são as razões subjacentes à localização da estufa consideradas mais importantes e cujas médias não diferem significativamente entre si. Como se pode ver na Fig. 5 na página seguinte, a proximidade aos mercados quer de origem das matérias-primas, quer de destino da produção surge como a desvantagem menos importante uma vez que não existem diferenças significativas entre esta e outras razões que, à partida, se afiguravam de menor importância.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 5 – Importância das desvantagens do uso de estufas**

Em TMAD, os floricultores usam, na globalidade, estufas cujo material de estrutura é o ferro, havendo maior diversidade no que diz respeito ao tipo de cobertura. Assim, 8% dos inquiridos têm, simultaneamente, estufas em plástico e vidro e 17% em polietileno e plástico. Apesar disso, o material de cobertura mais usado é o polietileno (58%), de menor duração e menor custo. Ao invés, outros floricultores (17%) optam pelo plástico já que se trata de um material mais duradouro, ainda que mais caro. A predominância de estufas de tecto curvo é notória já que 92% dos floricultores inquiridos prefere este tipo de estufa, sendo que, apenas 8% usam, simultaneamente, estufas de capa simples a duas águas e de tecto curvo. Note-se que, segundo Lança e outros (1988) e Bettencourt (1990), a nível nacional predominam as estufas não climatizadas, de capa simples a duas águas com estrutura em madeira e cobertura em polietileno.

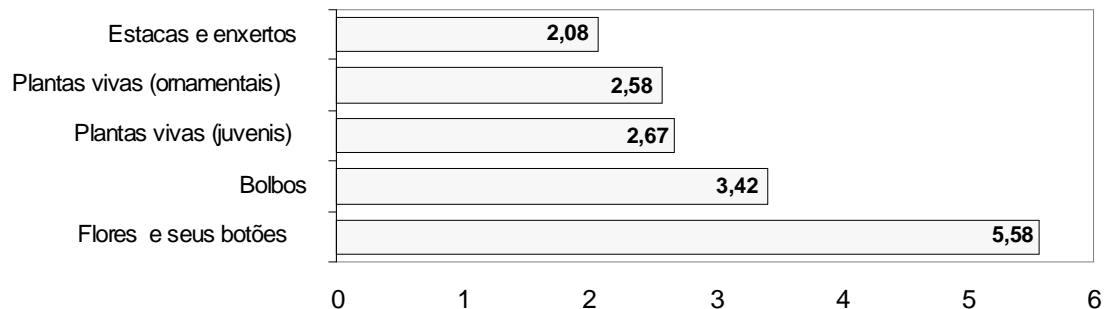
O estudo das razões subjacentes à escolha do tipo de estufa referidas por Alpi e Tognoni (1978), tais como: resistência, mecanização, ventilação, economia de custos e estanqueidade à chuva revelaram a inexistência de diferenças significativas entre as suas médias. Assim sendo, pode-se afirmar que, estatisticamente, tais razões assumem igual preponderância na tomada de decisão acerca do tipo de estufa a adoptar. Por isso, e dada a grande proliferação da estufa de tecto curvo, pode deduzir-se que este tipo de estufa responde mais adequadamente às necessidades dos floricultores.

Por fim, o estudo dos factores climatéricos a ter em conta na orientação da estufa revela a inexistência de diferenças significativas para as médias obtidas para o

vento, a temperatura e a luminosidade. De facto, esta situação vem de encontro à opinião de Matallana e Montero (1995) e Cermeño (1990), os quais defendem a importância de todos eles na medida em que as estufas se devem orientar de forma a: evitar ventos fortes que possam provocar a destruição das estruturas e coberturas; evitar ventos frios que possam provocar uma refrigeração excessiva ou uma maior necessidade de aquecimento; aproveitar ao máximo a exposição solar e, dessa forma, maximizar o efeito de estufa e, aproveitar da melhor forma a luminosidade já que está directamente relacionada com o crescimento vegetativo.

### *Produção*

Como se pode ver na Fig. 6, os produtos florícolas mais importantes são, sem dúvida, as flores e seus botões já que a média apurada para as flores é significativamente diferente da registada para os restantes produtos.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 6 – Importância dos produtos florícolas**

A produção de bolbos revela ter alguma importância, registando uma média de 3,42. Os restantes produtos considerados revelam ser produtos secundários dada a sua pequena importância no total da produção. Aliás, este resultado vem de encontro à opinião de Gama (1996) que se refere à dependência de Portugal, em termos de importações, relativamente a material vegetativo e juvenil.

Tal como foi oportuno verificar, as flores de corte são o produto florícola com maior relevância na região de TMAD o que, de acordo com Barbio (1996), vai de encontro à tendência nacional. No entanto, põe-se a questão, que flores são produzidas? E qual a sua importância no total da produção? O estudo desta variável mostra a grande dependência dos floricultores relativamente ao cravo e, conseqüentemente, grande risco de negócio. Esta dependência é tanto mais

relevante, quando 50% dos floricultores se dedicam a esta monocultura. Os restantes 50%, para além de produzirem cravos, estão a proceder a experiências com outras espécies, nomeadamente a gerbera e a rosa com o objectivo de verificar a rentabilidade das mesmas. Neste contexto, 17% dos floricultores referiram a produção de outras flores, tais como a cravina e o *lilium*, e 8% referiram-se à produção de fetos, vivazes e gladiolos. Por último, o crisântemo é a espécie que, segundo os floricultores, tem uma importância relativa menor. Também no que diz respeito à produção de bolbos, o gladiolo e o *lilium* se destacam, revelando serem os bolbos mais produzidos na região.

O estudo dos mercados origem das matérias-primas mostra, numa primeira fase, que existem diferenças significativas entre as médias dos mercados locais, regionais, nacionais e da União Europeia. O mercado da União Europeia assume-se como o mercado mais importante com uma média de 4,91, sendo significativamente diferente. Os outros mercados revelam ter médias homogéneas, isto é, mostram a inexistência de diferenças significativas entre as médias registadas para o mercado nacional (2,17), mercado regional (2,33) e mercado local (2,5).

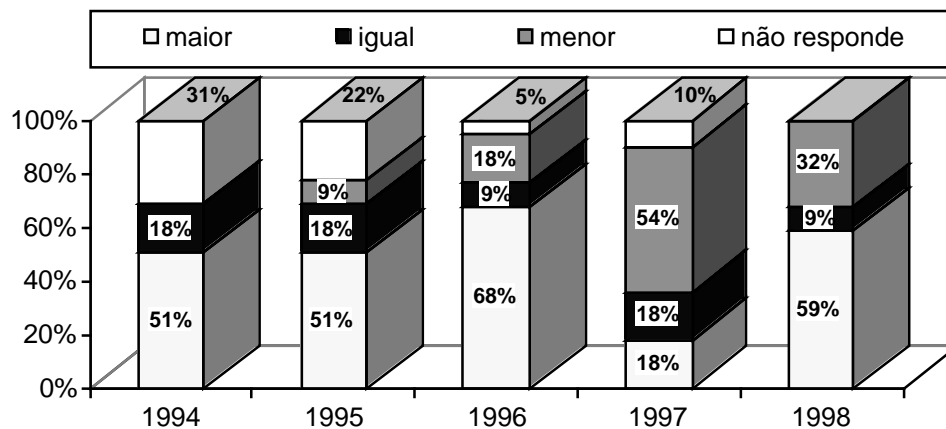
Cerca de 63% dos floricultores adquirem as suas matérias-primas na União Europeia, sendo que 70% o fazem exclusivamente na Espanha, possivelmente, devido ao facto das trocas comerciais acontecerem com naturalidade entre regiões transfronteiriças. Segundo o IMAIAA (1996) e GPPAA (1997), esta situação difere da tendência nacional já que, a este nível, o principal fornecedor é a Holanda com cerca de 70% das importações, seguido pela Espanha, ainda que a grande distância, com cerca de 10%. Dos floricultores que se abastecem em mais de um país da União Europeia (30%), comprova-se que a média registada pela Espanha (5,3) difere significativamente da média da Alemanha (2,0). De facto, dentro dos países fornecedores de matérias-primas, a Espanha continua a ser um parceiro comercial bastante importante, tendo a Itália, a Holanda e a França uma importância média (3,7).

Relativamente aos preços das matérias-primas verifica-se que as médias dos factores explicativos considerados para a formação do preço são significativamente diferentes. Assim, os floricultores consideram que os factores determinantes do preço das matérias-primas são, por ordem decrescente de importância: lei do mercado (5,8), os custos de transporte (5,0), a existência de intermediários (3,3) e, por fim, a intervenção do estado (2,3).

No que diz respeito ao aprovisionamento das explorações florícolas, as empresas espanholas da região da Galiza são bastante importantes. Tal situação

ocorre com mais frequência no eixo Vila Real – Vila Pouca de Aguiar – Chaves, onde a proliferação de estufas é maior. De facto, estas empresas e os mercados abastecedores surgem como entidades bastante (4,5) e medianamente (3,9) importantes, respectivamente. Os armazenistas (3,1) e a integração vertical a montante (3,3) revelam uma importância abaixo da média, mostrando a dependência dos floricultores relativamente aos seus fornecedores. Note-se que, para 42% dos floricultores, as empresas espanholas são, simultaneamente, a origem das matérias-primas e destino da produção, o que condiciona seriamente a rentabilidade da exploração.

Fianlmente, o estudo da evolução da produção mostra uma tendência positiva, como se pode ver na Fig. 7.



Fonte: Fernandes, 1999.

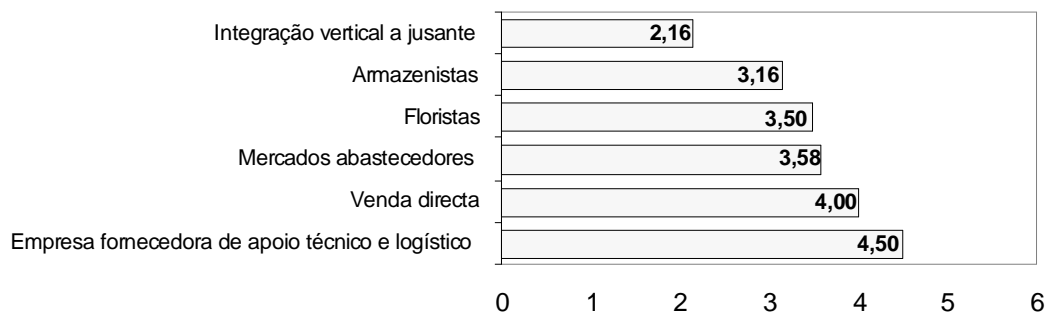
**Figura 7 – Evolução da produção entre 1994 e 1998**

De facto, entre 1994 e 1998 foi cada vez maior o número de floricultores que viram a sua produção aumentar, com a excepção de 1997. Tal crescimento poderá dever-se à aquisição de novos equipamentos durante os 5 anos estudados, significando grande actualização tecnológica.. A diminuição da produção ocorrida em 1997 foi consequência da queda de estufas provocada pelas nevadas que aconteceram nesse ano. A não obtenção de respostas deve-se ao facto de muitas explorações estarem ainda no início da actividade uma vez que, dos 36 floricultores inquiridos, 31% e 22%, em 1994 e 1995, respectivamente, não puderam responder à questão.

### Marketing e vendas

O estudo efectuado aos mercados destino da produção revela a existência de diferenças significativas entre os mercados considerados. Assim, apesar do mercado da União Europeia ser mais importante (4,3), a sua média não é significativamente diferente da do mercado nacional (3,9) e regional (3,5), justificando a inclusão destes mercados num grupo homogéneo. Outro grupo homogéneo é formado pelos mercados que registaram menores médias, isto é, o mercado local (2,7) e o regional (3,5). Note-se que 42% dos floricultores comercializam os seus produtos, exclusivamente, no mercado interno. Os restantes 58% correspondem àqueles que comercializam os seus produtos nos mercados interno e externo, surgindo a Espanha como o país da União Europeia cuja importância, como destino da produção florícola transmontana, é muito grande.

Também, a análise da comercialização regista a importância das empresas espanholas fornecedoras de apoio técnico e logístico, sendo a sua média de 4,5 (bastante importante), tal como se pode ver na Fig. 8. No entanto, verifica-se a inexistência de diferenças significativas entre estas e a venda directa, os mercados abastecedores e as floristas.



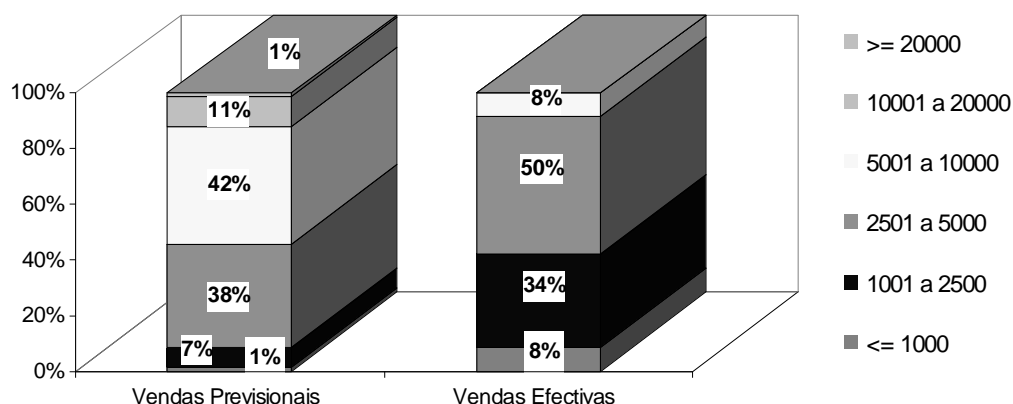
Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 8 – Importância dos canais de comercialização**

Apesar da integração vertical a jusante revelar pouca importância no contexto global, 33% dos inquiridos consideram-na bastante importante, denotando a tentativa de um maior controlo sobre a comercialização e, como consequência disso, dos seus próprios destinos.

Quanto ao tipo de distribuição adoptado pelos floricultores, verifica-se a inexistência de diferenças significativas entre as médias. No entanto, é de notar que 42% dos inquiridos apenas usam um dos tipos de distribuição referidos por Caldentey e outros (1987), cabendo 33% à distribuição exclusiva e 9% à distribuição selectiva. Este resultado poderá estar relacionado com o facto de alguns floricultores exportarem toda a sua produção, o que justificaria a venda num só ponto. Porém, os floricultores que actuam nos diferentes mercados, usam diferentes tipos de distribuição conforme o seu maior ou menor grau de adequação a cada um desses mercados.

Para o estudo das vendas tem especial interesse a comparação entre as vendas realizadas e as previstas nos planos de melhoria submetidos ao IFADAP. Para isso, apresenta-se a Fig. 9, da qual constam os escalões de vendas e respectivas proporções.

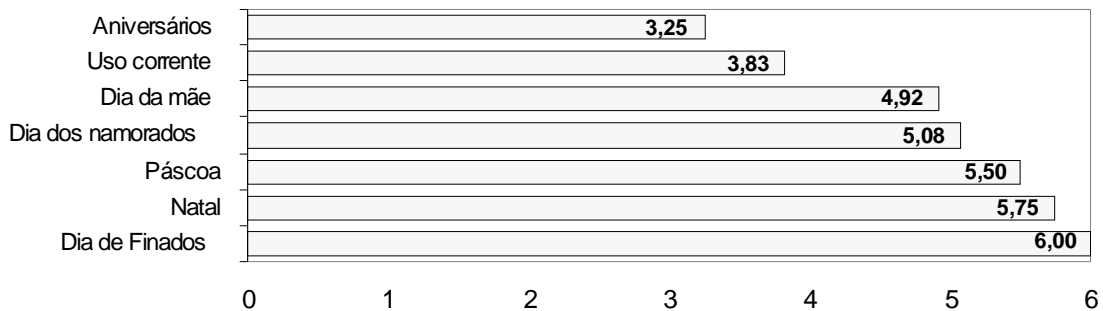


Fonte: Gerry e Koehnen, 1997 e Fernandes, 1999.

**Figura 9 - Vendas previsionais vs. vendas efectivas ( $10^3$  esc.)**

Através da figura, verifica-se o aumento da proporção de floricultores cujas vendas se situam em escalões inferiores e vice-versa. Se por um lado, a proporção aumenta nos escalões 1001 a 2500 e 2501 a 5000 x  $10^3$  esc. de 7% para 34% e 38% para 50%, respectivamente. Por outro, o escalão dos 5001 a 10000 x  $10^3$  esc. diminuiu de 42% para 8%. Esta tendência reflecte uma quebra das vendas efectivas face às previstas já que as primeiras se cifram, em média, em 3150 x  $10^3$  esc. e as segundas em 6648 x  $10^3$  esc., ou seja, as vendas realizadas são menos de metade das esperadas. Porque sucederá tal situação? Admitindo boa fé por parte dos promotores do investimento, esta situação poderá dever-se ao uso de cenários muito optimistas aquando da elaboração dos orçamentos conducentes à avaliação do projecto.

Para complementar a análise efectuada às vendas anuais, inquiriram-se os floricultores sobre os picos de vendas que acontecem ao longo do ano, tendo sido encontradas diferenças significativas entre as médias dos períodos considerados. A este respeito, Lança (1988) refere a quebra de vendas entre Junho e Setembro devido à concorrência da produção dos jardins. No entanto, faz referência a duas épocas de grande consumo, na Primavera (Páscoa, Dia da mãe e Dia dos Namorados), e no Inverno (Natal, Dia de Todos os Santos e Fim-de-ano). Como se pode ver na Fig. 10 na página seguinte, o resultado do inquérito a este respeito é, mais ou menos, semelhante na medida em que a Páscoa, o Natal e o Dia de Finados são períodos em que há um aumento substancial da procura de flores. Por isso, tendo conhecimento desta situação, os floricultores planeiam a produção de forma a satisfazer uma procura que, embora aleatória, sofre aumentos consideráveis nos períodos mencionados.



Fonte: Fernandes, 1999.

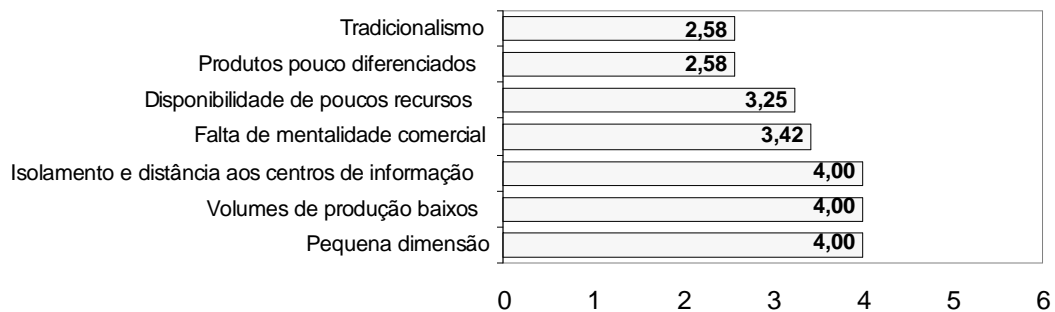
**Figura 10 – Períodos de maiores vendas**

Para Dérie e outros (1995), a conjugação da informação recolhida acerca do crescimento das vendas e da quota de mercado relativa, permite proceder ao enquadramento da floricultura num dos 4 quadrantes da matriz BCG (Boston Consulting Group). O facto de 58% dos floricultores considerarem que o crescimento das vendas é médio (33%) ou forte (25%) e que a quota de mercado é baixa permite situar a actividade no quadrante dos dilemas. Assim, pode-se afirmar que a actividade, em termos do seu ciclo de vida, se encontra na fase de lançamento caracterizada por uma estratégia de expansão, implicando necessidades financeiras elevadas, fraca rentabilidade dos recursos financeiros e *cash-flow* negativo. No entanto, quando inquiridos acerca destes aspectos, os floricultores consideram que a tesouraria está em equilíbrio (92%), o endividamento é nulo (67%) e a rentabilidade é média (67%). Por isso, considera-se que a actividade está já em transição entre as fases de



lançamento e de crescimento, ou seja, entre os quadrantes dos dilemas e das estrelas.

Para além das dificuldades próprias de uma actividade em expansão, alguns factores podem constituir limitações ao desenvolvimento de um plano de *marketing* que permita uma comercialização eficaz dos produtos. O estudo desta questão revela a existência de diferenças significativas entre as médias dos factores limitativos enunciados por Caldentey e outros (1987),



Fonte: Fernandes, 1999.

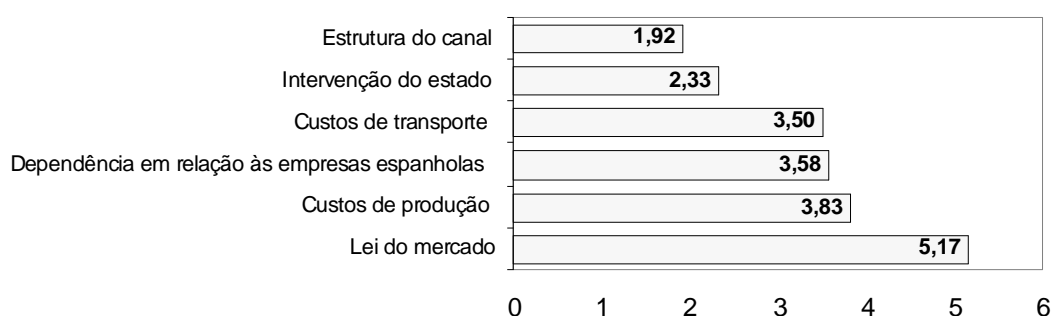
**Figura 11 – Importância das limitações ao plano de marketing.**

A Fig. 11 permite constatar que os problemas relacionados com a pequena dimensão, tais como o baixo volume de produção e os recursos escassos, se aliam a outras preocupações como o isolamento e a distância aos centros de informação e à falta de mentalidade comercial. Note-se que, neste contexto, o tradicionalismo e a diferenciação dos produtos são os factores menos importantes. É uma posição perceptível na medida em que, por um lado, a floricultura é uma actividade inovadora e, por outro, é uma actividade em que a diferenciação de produtos ainda é incipiente já que é bastante difícil encontrar características distintivas em produtos tão homogêneos.

Para Kotler (1990), no desenvolvimento do plano de *marketing* deve-se dar especial ênfase ao *marketing-mix*. O seu estudo revela a existência de diferenças significativas entre as médias dos seus componentes. Assim, a média da variável preço (5,8) apresenta diferenças significativas relativamente ao produto, à comunicação e à distribuição, revelando a sua grande importância. Aliás, para Caldentey e outros (1987), esta importância extrema era a única política comercial levada a cabo pelas empresas agrícolas. Portanto, seria de supor que, uma actividade inovadora como a floricultura, em que o floricultor se perfila com um comportamento diferente face ao mercado pelo acesso à informação, nível educacional e juventude, as

outras componentes (comunicação, distribuição e produto) fossem, igualmente, importantes.

Dada a importância da variável preço, estudaram-se os factores que, na opinião dos floricultores, contribuem para a formação do preço de venda. Este estudo mostra que as médias dos factores considerados diferem significativamente entre si. Destas, a média registada pela lei do mercado (5,17) difere, significativamente, de todas as outras.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 12 – Importância dos factores intervenientes na formação do preço de venda**

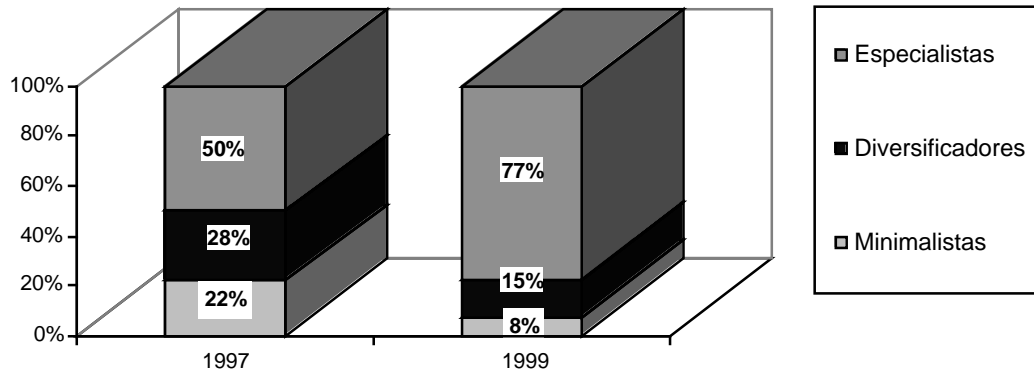
Mais uma vez, se destaca a dependência face às empresas espanholas (3,58) pois 33% dos floricultores consideram estar, completamente, dependentes delas no que diz respeito à formação do preço a que vendem a sua produção.

### *Investimento e financiamento*

Anteriormente verificou-se que a actividade está, em termos do seu ciclo de vida, na transição entre a fase de lançamento e a de crescimento a que corresponde uma estratégia de expansão corroborada pelo grande número de floricultores que fizeram investimentos nos últimos 5 anos (92%). Destes, 83% instalaram-se pela primeira vez, sendo que 17% já estavam estabelecidos. Estes últimos são diversificadores já que se dedicam também a outras actividades, nomeadamente, hortícolas em forçagem.

A Fig. 13 na página seguinte reflecte a evolução registada no sentido da especialização dos floricultores. De facto, dos floricultores minimalistas (22%) existentes à data do estudo efectuado por Gerry e Koehnen (1997), restam apenas 8%. Note-se que este tipo de investidor se caracteriza pelo investimento em floricultura

ser mínimo, ou seja, embora tenha investido em estufas, a sua actividade principal é, normalmente, a horticultura, restando à floricultura um papel marginal.

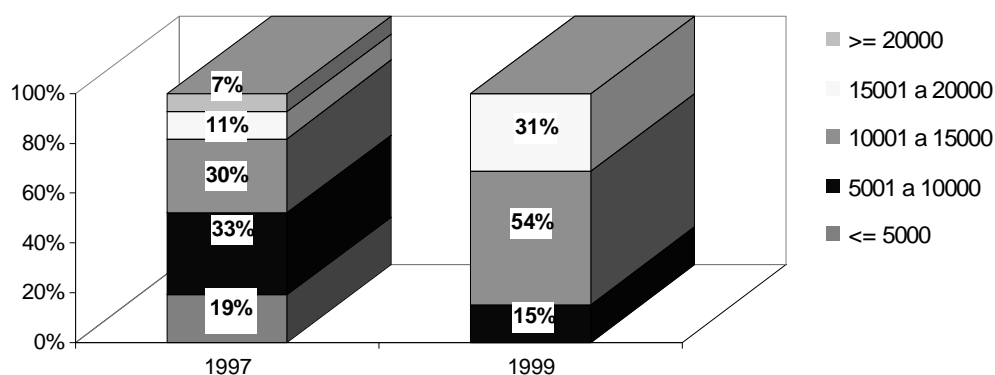


Fonte: Gerry e Koehnen, 1997 e Fernandes, 1999.

**Figura 13 – Classes de investidores**

Também os floricultores, denominados de diversificadores, se estão a especializar pois dos 28% que tinham investido em floricultura, num contexto de diversificação das actividades já existentes na exploração, restam 15%. A evolução agora descrita traduz-se num aumento do número de floricultores especialistas de 50% para 77%. Esta evolução poderá ter ficado a dever-se ao efeito de experiência, o qual terá permitido verificar, por comparação, os melhores resultados da floricultura face a outras actividades. Este facto é comprovado pelos dados do GPPAA (1999), onde se pode constatar que, das actividades vegetais e animais desenvolvidas na região agrária de TMAD, a margem bruta *standard* por actividade mais elevada é conseguida pela floricultura.

Outra questão pertinente tem a ver com o montante do investimento. Segundo Fernandes (1999), o investimento atingia, em média,  $13300 \times 10^3$  esc. contra  $10500 \times 10^3$  esc. registados por Gerry e Koehnen (1997). De seguida apresenta-se a Fig. 14, na qual se mostram as alterações sofridas na distribuição por classes de investimento.



Fonte: Fernandes, 1999 e Gerry e Koehnen, 1997.

**Figura 14 – Montante do investimento (10<sup>3</sup> esc.)**

Desta forma, identifica-se uma tendência de concentração do investimento na classe dos 10001 a 15000 x 10<sup>3</sup> esc. pois esta representava, em 1997 e 1999, 30% e 54%, respectivamente. Há, de facto, uma homogeneização do investimento desde à 5 anos a esta parte podendo-se, segundo Gerry e Koehnen (1997), classificar estes floricultores como grandes investidores.

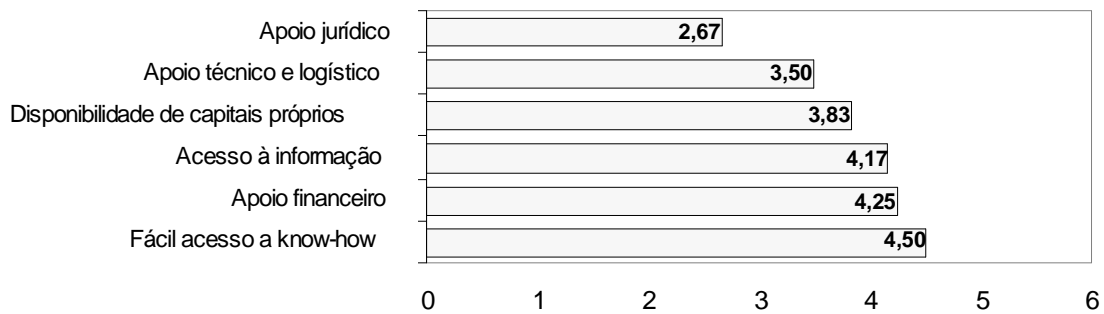
Relativamente ao financiamento do investimento verifica-se a existência de diferenças significativas entre a média do financiamento com capital próprio e os restantes tipos de financiamento. Comprova-se a importância do financiamento com capital próprio, correspondendo-lhe uma média de 5,6. Os fundos comunitários obtidos no âmbito do Regulamento (CEE) n.º 2328/91 são a segunda forma de financiamento mais importante (4,4). O crédito de fornecedores (1,8), o desconto comercial (2,1) e os empréstimos bancários (2,3) formam um grupo homogéneo que, os floricultores, consideram como fontes de financiamento pouco importantes. Por fim, é de salientar que o *leasing* como forma de financiamento não detém qualquer importância (1,1), ou seja, o *leasing* não é usado pelos floricultores no financiamento da sua actividade.

A razão pela qual os floricultores se financiam à custa de capital próprio poderá estar ligada ao facto de 67% das explorações serem do tipo familiar. Tais empresas caracterizam-se pelo baixo endividamento que pretende minimizar o risco financeiro e, dessa forma, conseguir a estabilidade dos rendimentos da família. Note-se que esta postura conservadora não permite a obtenção de rentabilidades elevadas associadas ao efeito de alavanca financeira<sup>1</sup>. Para além disso, apesar do risco financeiro ser baixo, a rentabilidade do investimento é média para 67% dos floricultores. Na mesma

<sup>1</sup> Poupança fiscal inerente ao endividamento, assim designada por aumentar a rentabilidade da empresa, (Neves, 1997).

linha, o facto das vendas do cravo se manterem constantes ao longo do ano (IMAIAA, 1997 ) poderá explicar a opção por esta monocultura.

Neste contexto, merece algum destaque o estudo dos factores que estimulam os jovens agricultores a investirem na floricultura. Da análise da variância efectuada aos factores motivacionais considerados, resulta a existência de diferenças significativas entre as suas médias.



Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 15 – Importância dos factores motivacionais**

Como se pode ver na Fig. 15, os floricultores associam os factores motivacionais em dois grupos, mais e menos importantes. Tendo em conta o carácter inovador da floricultura, um factor merece especial destaque – fácil acesso a *know-how*. É sabido que esta actividade não faz parte dos sistemas tradicionais de agricultura o que implica, desde logo, a transferência de *know-how* que permita o seu desenvolvimento. Talvez por isso, este factor assume especial relevância, registando a maior média (4,5). Assim sendo, quais são as fontes de *know-how* privilegiadas? A análise da variância mostra que as médias das fontes de *know-how* consideradas são, significativamente diferentes. Por sua vez, o teste de Newman-Keuls permite verificar que a média apurada para a formação profissional é, significativamente, diferente das médias das outras fontes de *know-how*, sendo considerada bastante importante (5,4). Os grandes produtores/grossistas (3,1), os fornecedores de *inputs* (3,6) e a experiência profissional (3,6) revelam ter uma importância média. As agências governamentais (2,0) e os projectistas (1,3) mostram ser pouco e nada importantes, respectivamente.

Finalmente, detecta-se uma diminuição do número de floricultores que recorre a consultores para a elaboração do projecto de investimento. De facto, regista-se uma diminuição de 75% para 54% nos estudos de Gerry e Koehnen (1997) e Fernandes (1999), respectivamente. Esta diminuição poderá ficar a dever-se à insatisfação com o

trabalho dos consultores pois 43% dos floricultores que usaram este serviço não ficaram nada satisfeitos, 43% ficaram medianamente satisfeitos e apenas 14% consideraram o seu trabalho bastante bom.

### Competitividade

A análise SWOT referida por Freire (1997) e Oliveira (1998) permite, através do conhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, saber se os floricultores têm uma atitude pró-activa e se, em função dessa atitude, planeiam as estratégias adequadas à prossecução dos seus objectivos. É neste contexto que, na Fig. 15, se apresenta o ambiente externo e interno à floricultura.

O conhecimento do ambiente externo e interno permite visualizar o futuro com os pés bem assentes na terra e, dessa forma, delinear os planos de acção adequados aos objectivos propostos e aos recursos disponíveis (próprios ou alheios). Por isso, à visualização do futuro corresponde a opção por determinada estratégia. Assim sendo, a inovação (3,6), o desenvolvimento do mercado (4,0), o crescimento concentrado (4,1) e o desenvolvimento do produto (4,3) surgem como estratégias alternativas capazes de modelar o futuro da floricultura transmontana. O facto da estratégia de crescimento concentrado se encontrar num grupo, do qual faz parte a estratégia de desenvolvimento do produto poderá ser explicado pela grande proporção de floricultores que baseia a sua actividade na monocultura do cravo.

Análise interna	pontos fortes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• escoamento da produção</li> </ul>
	pontos fracos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dependência económica da actividade.</li> <li>• dependência das empresas espanholas.</li> </ul>
Análise externa	ameaças:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• condições climática.</li> <li>• concorrência nacional e da União Europeia.</li> </ul>
	oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento do poder de compra do consumidor.</li> <li>• fundos comunitários.</li> <li>• novos mercados.</li> <li>• matérias-primas mais baratas.</li> </ul>

Fonte: Fernandes, 1999.

**Figura 15 – Matriz SWOT**

A vantagem competitiva referida por Porter (1990) permite saber que actividades (auxiliares e principais) proporcionam um melhor desempenho, permitindo a sua manutenção ou incremento. No caso da floricultura transmontana, a vantagem competitiva parece residir numa das actividades cujas médias não são significativamente diferentes, tais como: investigação e desenvolvimento, infra-estrutura, *inputs*, *outputs*, produção e recursos humanos.

Das 5 forças competitivas de Porter (1986) intervenientes na actividade, o poder negocial dos clientes é a força que mais preocupa os floricultores (5,7). Este poder poderá advir não só da grande dimensão dos clientes, mas também do vínculo jurídico resultante do contrato realizado com as empresas espanholas que, se verificou, serem os clientes mais importantes, aquando do estudo da comercialização. A ameaça de produtos substitutos parece ser a força que os floricultores menos temem, cifrando-se a sua média em 2,8. As restantes forças, isto é, a ameaça de novas entradas (4,6), a rivalidade entre os floricultores (4,9) e o poder negocial dos fornecedores (4,9) formam um grupo homogéneo no qual se reúnem as forças consideradas bastante importantes, por parte do floricultor.

Dado que, para os floricultores, o grau de maturidade do segmento predominante é o crescimento<sup>2</sup> (42%) e a posição competitiva é favorável (50%) ou fraca (42%), então pode-se identificar a área de desenvolvimento recorrendo ao uso da matriz de tecnologia (Dérie e outros, 1995). Assim, a floricultura transmontana encontra-se na transição entre as áreas de desenvolvimento natural e selectivo. Nesta situação, a rentabilidade é fraca (33%) ou média (67%), o que impele os floricultores a repensar a sua estratégia de desenvolvimento recorrendo, por isso, ao investimento em equipamento e tecnologia que lhes permita o aproveitamento de novas oportunidades e, conseqüentemente, a obtenção de uma posição competitiva mais forte.

Finalmente, para se conhecer a posição em que a floricultura transmontana se movimenta, usa-se o conceito de vector de crescimento que Ansoff (1977) considera como uma das componentes da estratégia. Na opinião dos floricultores, o vector crescimento associado à actividade assenta em duas estratégias básicas: a penetração e o desenvolvimento de mercados, representando 75% e 25%, respectivamente. De facto, apesar das experiências que alguns floricultores estão a levar a cabo com alguns novos produtos, estes pensam, futuramente, assentar o desenvolvimento da actividade nos produtos actuais. Relativamente aos mercados, a situação altera-se já que 25% opinam que, para que a floricultura continue a crescer, terão de considerar a hipótese de virem a vender os seus produtos noutros mercados. Os novos mercados são tanto mais apetecíveis, quanto maior a sua sofisticação e o seu poder de compra, por exemplo, países do norte e centro da Europa<sup>3</sup>, Japão e Estados Unidos.

---

<sup>2</sup> Note-se que a fase de lançamento e maturidade registaram, cada uma delas, uma proporção de 25% cabendo à fase de declínio 8%.

<sup>3</sup> Suíça, Noruega, Finlândia, Áustria, Bélgica, Alemanha, Holanda e Suécia; Japão. (Aimone, 1997).

## Conclusão

Jovens agricultores com elevada formação académica são responsáveis pelo acentuado crescimento da floricultura transmontana na década de 90. Como resultado da dinâmica de investimento e da especialização dos floricultores, a produção de flores tem vindo a aumentar a um bom ritmo. Apesar disso, as vendas efectivas ficam aquém das previstas e o poder negocial dos clientes é grande, condicionando a rentabilidade das explorações florícolas que, no futuro, poderá representar a perda de atractividade da floricultura e consequente abrandamento do crescimento.

Para além disso, a produção de flores em TMAD é, por um lado, impulsionada pelas empresas espanholas que proporcionam apoio técnico e logístico, fornecem matérias-primas e asseguram o escoamento da produção, permitindo a redução do risco do negócio. Por outro lado, o vínculo contratual cria uma dependência, de tal ordem, que não permite ao agricultor tomar nas suas mãos a gestão da sua exploração.

A floricultura em TMAD tem especial expressão no eixo Lamego – Vila Real – Chaves, onde se podem observar estufas de tecto curvo, climatizadas com recurso a aquecimento e ventilação natural, com estrutura em ferro galvanizado e cobertura em plástico ou polietileno. Tais instalações permitem a obtenção de uma produção florícola feita, essencialmente, à base de flores e seus botões, onde a monocultura do cravo assume especial relevância. Parte da produção é canalizada para as empresas espanholas e parte para a venda directa, sendo estes os principais canais de comercialização. Por isso, não é de estranhar que o mercado da União Europeia surja como o principal mercado quer de origem das matérias-primas, quer de destino da produção. Neste contexto, a Espanha assume um papel de destaque como parceiro comercial dos floricultores transmontanos já que é neste país onde, grande parte dos floricultores, se aprovisiona e vende a sua produção.

Finalmente, o futuro da floricultura transmontana parece residir no aumento do poder de compra dos consumidores e na possibilidade de obtenção de subsídios em capital a fundo perdido. Porém, tais oportunidades poderão não ser suficientes para atrair mais jovens para uma actividade onde ameaças como as condições climáticas adversas e a concorrência nacional e da UE se fazem sentir. A nível interno, o bom escoamento da produção surge como um ponto forte da actividade, sendo a dependência económica da actividade e das empresas espanholas as principais preocupações dos produtores florícolas. Talvez por isso, o vector crescimento irá



assentar na penetração de mercados, surgindo o desenvolvimento do produto, o crescimento concentrado, o desenvolvimento de mercado e a inovação com estratégias capazes de dar resposta ao cenário acima apresentado.

## **Bibliografia**

- Aimone, T., 1997, World floriculture by the numbers, FloraCulture International.
- Alves, T., 1995, Continuidade e Mudanças na Agricultura de Fronteira, As regiões de Fronteira, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa.
- Ansoff, I., 1977, Estratégia Empresarial, McGraw Hill.
- Avillez, F., Estácio, F. e Neves, M., 1988, Análise de projectos Agrícolas no Contexto da Política Agrícola Comum, Banco Pinto & Sotto Mayor.
- Barbio, A., 1996, Anuário das Flores e das Plantas Naturais, Ligalu-Edições, Lda.
- Bettencourt, J., 1990, A Floricultura em Portugal Continental: evolução recente, situação actual e perspectivas de actuação tendo em vista o controlo dos materiais, Centro Nacional de Protecção da Produção Agrícola – Divisão de Informação e Documentação Técnica.
- Bourgeois, E., 1991, La PMI Inonovatrice: Guide de developpement International, Les Éditions D'Organization.
- Caldentey, P., Haro, T., Titos, A. e Briz, J., 1987, Marketing Agrario, Ediciones Mundi-Prensa.
- Cepeda, F., 1985, A agricultura nos distritos de Bragança e Vila Real, Instituto Politécnico de Bragança.
- Cermeño, Z., 1990, Estufas – instalações e manejo, Litexa Editora, Lda.
- Dérie e outros, 1995, Strategor: Estratégia, estrutura, decisão e identidade, Publicações Dom Quixote.
- Fernandes, A., 1999, Organização e Desenvolvimento do Mercado da Floricultura e sua Importância para a Economia da Região de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade da Beira Interior.
- Freire, A., 1997, Estratégia – Sucesso em Portugal, Editorial Verbo.
- Gallo, M. e Ribeiro, V., 1996, A Gestão das Empresas Familiares, Iberconsult.
- Gama, A., 1996, A Floricultura portuguesa no mercado internacional, Anuário das Flores e das Plantas Naturais, Ligalu-Edições, Lda.

- Gerry, C. e Koenhen, T., 1997, The Boom in Greenhouse Agriculture in Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Ghiglione, R. e Matalon, B., 1992, O Inquérito: teoria e prática, Celta Editora.
- GPPAA, 1997, Anuário Hortofrutícola 96, Eurostandarte.
- GPPAA, 1999, Margens Brutas Standard, Triénio de 94, Gabinete de Planeamento e Política Agro Alimentar.
- Handley, P., 1992, In the Pink: Thailand's Orchid Exports Blossom, Far Eastern Economic Review.
- IEADR, 1995, Inquérito ao sector florícola, O Ano Agrícola: Boletim de Informação Estatística Agrícola, n.º18, Instituto da Estruturas Agrárias e Desenvolvimento Rural: Direcção Geral dos Serviços de Informação e Produção Estatística, Novembro.
- IMAIAA (Instituto dos Mercados Agrícolas e da Indústria Agro Alimentar), 1996, Anuário Hortofrutícola 96, Eurostandarte.
- INE, 1993, Censos 91: XIII Recenseamento Geral da população, XIII Recenseamento Geral da Habitação, Instituto Nacional de Estatística.
- INE, 2001, Recenseamento Geral Agrícola 1999, Instituto Nacional de Estatística.
- Kotler, P. e Armstrong, G., 1991, Princípios de Marketing, Editora Prentice-Hall.
- Kotler, P., 1990, Marketing, Editora Atlas, S.A.
- Lança, C., 1988, A horticultura ornamental – situação actual e futura, Jornadas de reflexão sobre a agricultura portuguesa na plena adesão, Partido Popular Europeu.
- Lança, C., Cordeiro, C. e Simões, I., 1986, A Floricultura em Portugal Continental: contributo para a sua caracterização, Direcção Geral de Planeamento e Agricultura/Instituto de Regulação e Orientação dos Mercados Agrícolas.
- Matallana, A. e Montero, j., 1995, Invernaderos – diseño, contruccion y ambientacion, Ediciones Mundi-Prensa.
- Ministério da Agricultura, 1995, Anexo à portaria n.º 980/95, Diário da República de 16 de Agosto.
- Neves, J., 1997, Análise Financeira: métodos e técnicas, Texto Editora.
- Oliveira, D., 1998, Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas, Editora Atlas, S:A:
- Porter, M., 1986, Estratégia Competitiva, Editora Campus.
- Porter, M., 1990, The Competitive Advantage of Nations, Mac Millan, Londres.

Quivy, R. e Campenhoudt, L., 1992, Manual de Investigação em Ciências Sociais, Edições Gradiva.

Wallengren, M., 1997, Tanzania: Flower power, African Business.